

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة

( دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة )

مذكرة تخرج مكتملة نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

د/ يزيد عباسي

إعداد الطالب (ة) :

عرافة بوزاهر

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وثانياً أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف "عباسي يزيد" الذي أفادني بنصائحه القيمة وتوجيهاته

الصائبة، فجزاه الله عني خيراً وحفظه ورعاه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وإلى كل من قدم

لي يد العون.

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
03	تمهيد
04	أولاً: إشكالية الدراسة
05	ثانياً: فرضيات الدراسة
05	ثالثاً: أهمية الموضوع وأسباب اختياره
06	رابعاً: أهداف الدراسة
06	خامساً: تحديد المفاهيم
10	سادساً: الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
22	تمهيد
23	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية
24	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية
27	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
29	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
30	خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية
31	سادساً: تغير الثقافة التنظيمية
31	سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية
33	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث: الأداء</b>
35	<b>تمهيد</b>
36	أولاً: محددات الأداء
37	ثانياً: مكونات الأداء
38	ثالثاً: أبعاد الأداء
39	رابعاً: أنواع الأداء
41	خامساً: تقييم الأداء
41	1_ تعريف تقييم الأداء
42	2_ طرق تقييم الأداء
44	3_ عوامل نجاح تقييم الأداء
45	4_ أخطاء تقييم الأداء
46	سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء
47	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الرابع: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة الميدانية</b>
49	<b>تمهيد</b>
50	أولاً: فرضيات الدراسة
50	ثانياً: مجالات الدراسة
54	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
55	رابعاً: تحديد مجتمع الدراسة (العينة)
56	خامساً: أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها
57	سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية
58	سابعاً: تصور منهجي لعرض البيانات ومناقشتها
58	1_ تصور منهجي عرض وتحليل البيانات
58	2_ تصور منهجي لمناقشة نتائج في ضوء فرضيات الدراسة
58	3_ تصور منهجي لمناقشة نتائج الدراسة المحتملة في ضوء الدراسات السابقة
59	4_ تصور منهجي النتيجة العامة للدراسة

60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	جدول إنشاء وحدات ومصلحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون	01
52	جدول يبين عدد أفراد سلك الأطباء والنفسانيين	02
52	جدول يبين عدد أفراد سلك الشبه طبيين	03
53	جدول يبين عدد أفراد سلك الإداريين والتقنيين	04
53	جدول يبين أفراد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات	05



## فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
70	قائمة محكمي الاستبانة	01
71	استبانة التحكيم	02
75	الاستبانة	03
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة	04

## مقدمة

## مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات وهذا ما تتضمنه من قيم وعادات واتجاهات تحدد وتوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة نظراً لأن الثقافة التنظيمية مشتركة بين المنظمة وأفرادها فهي بمثابة بطاقة هوية لها تميزها عن باقي المنظمات، فالمنظمة الناجحة هي من توفر ثقافة تتلاءم وثقافة أفرادها وهذا ما يؤدي بها إلى الاستمرار والاستقرار وتحقيق أهدافها وبالتالي كسب أفرادها من أجل الاستمرار في العمل بها مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وبذل جهد أكبر لأجل دعم قيم وأهداف المنظمة.

فالأداء يعد من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فهو يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المنظمة والأفراد العاملين بها حيث يعد المحرك الأساسي لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة ويتوقف نجاح أي منظمة على أداء أفرادها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ولا يتحقق هذا إلا من خلال تهيئة الجو المناسب للأفراد وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتوطيد العلاقة الاجتماعية الإنسانية بينهم.

وعلى هذا الأساس فدراستنا هذه تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء بالمؤسسة حيث قمنا بتقسيمها إلى الفصول التالية:

- الفصل الأول يضم تحديد الإشكالية وفروض الدراسة فضلاً عن أسباب اختيار الموضوع والأهمية العلمية للدراسة وأهداف الدراسة وكذلك تحديد المفاهيم المكونة للعنوان بالإضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

- الفصل الثاني وقد تطرقنا فيه إلى متغير الثقافة التنظيمية.

- الفصل الثالث وتناولنا فيه متغير الأداء.

- الفصل الرابع وضم الإطار التصوري والمنهجي للدراسة الميدانية.

وأخيراً جاءت الخاتمة التي استعرضنا فيها حوصلة لدراستنا بالإضافة إلى عرض قائمة المراجع والملاحق.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الموضوع وأسباب اختياره

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعتبر هذا الفصل جوهر البحث العلمي حيث أنه يتحدد من خلاله أهداف الدراسة ويعطي تصورًا واضحًا لما يريد الباحث الوصول إليه، وهذا يكون انطلاقًا من طرح الإشكالية المحددة لموضوع الدراسة ومنه يتم تحديد الفرضيات وصولًا إلى أهمية الموضوع وأسباب اختياره ثم أهداف هذه الدراسة لنتطرق بعد ذلك لتحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة لنصل في الأخير إلى جملة من التعاريف الإجرائية ثم التطرق بعد ذلك إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي، تسود فيه مختلف العمليات التنظيمية، فهي تسعى دائماً لتحقيق الاستقرار والتوازن بغية تحقيق مكاسب سواء للفرد أو المجتمع ويرجع ذلك إلى الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة فهو يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به من أجل تحقيق مكاسبها.

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع ذات الاهتمام العالي كونها من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنظمات حيث تعتبر بطاقة الهوية لها وعنصرًا هاماً في النظام العام للمنظمات ومن شأنها أن تعزز تحقيق أهداف وطموحات المنظمة وأن تتحكم في مختلف منظومة التقاليد والقيم والعادات التي يشارك بها أفراد المنظمة، فالمنظمة ليست مجرد نظم وقوانين فقط، فهي ترتبط بالمعرفة والطبوس الجماعية والمبادئ الأساسية والمعايير السائدة بين الجماعات.

حيث أنها تشمل مجموعة القيم والتقاليد والعادات التنظيمية فهي تنعكس على أداء العاملين من خلال أنها تصيغ شخصيتهم وتوجه وتضبط وتحدد سلوكهم بغية تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا يتم عن طريق الأداء الذي يعتبر ركيزة أساسية ومتغيراً هاماً في المنظمات حيث تتبع أهمية الأداء في كونه مرتبط بقياس النتائج والإنتاجية ومخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها . فهو يهدف لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمة و يعبر على العوامل الهادفة والهامة التي تبنى عليها المنظمة قراراتها.

فهو تلك النتائج العملية التي يقوم بها المورد البشري من أجل تحقيق متطلبات وظائفهم داخل المنظمة. ويعكس إذا نتيجة أو مجموعة نتائج للأعمال المسندة . بحيث مرتبط بقوى داخلية وخارجية كالدافعية الفردية ومناخ وبيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل ولا يتم هذا إلا عن طريق المورد البشري. لأنه الركيزة الأساسية لأي نشاط حيث أن أدائه لا يتم إلا من خلال الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة اتجاهاً والتي تتمثل في مساواة بين العاملين والعلاوات المقدمة له وإشراكه في العمل وإعطائه الحرية في عمله ما يضمن استقراره الوظيفي وهذا ما يدفعه إلى التقاني والجد والاجتهاد في أدائه رغبة منه مما يؤدي به إلى دعم قيم وأهداف المنظمة تلقائياً. فنجد الأداء والثقافة التنظيمية وجهان لعملة واحدة حيث كل طرف منهما يسعى إلى خدمة المنظمة . وذلك من أجل تحقيق التوازن والاستقرار مع تحقيق أهداف المنظمة التي تطمح إلى بلوغها في آن واحد فالأداء سلاح في يد المنظمات والثقافة التنظيمية هي من توجهه نحو الوجهة الأمثل والصحيحة فهي تهدف إلى توجيه سلوكهم نحو مسار هادف وفعال.

ولقد تمحورت هذه الدراسة حول موضوع الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسة باعتبارها قضية تستدعي اهتمام كبير من طرف الباحثين وعليه تتأسس إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء الأفراد في المؤسسة؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعمال؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

يعتبر الفرض عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة مستمدة من خلفية علمية مقروءة أو مسموعة أو مرئية (داود بن درويش حلس: 2006. 48).

وتعرف الفرضية بأنها تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها (علي معمر عبد المؤمن: 2008. 152).

### الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة ومحاولة منا لقياس هذه الفرضية تم الاعتماد على فرضيتين فرعيتين هما:
- 1- للعادات التنظيمية علاقة بزيادة الاستقرار الوظيفي للعمال.
  - 2- للقيم التنظيمية في المؤسسة علاقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.

### ثالثاً: أهمية الموضوع وأسباب اختياره

#### 1- أهمية الموضوع

- تزويد المدراء والمسؤولين بمختلف المعارف حول الثقافة التنظيمية كونها عنصراً مهماً للمنظمة.
- مراعاة البعد الثقافي للمنظمة كونه من المحددات الرئيسية وعن طريقه يتم تحديد مصير المنظمة.
- المساهمة في تعميق الفهم وإثراء النقاش حول الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة.
- إمكانية التعرف ميدانياً على واقع الممارس للثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- محاولة معرفة أهم الوسائل والطرق التي من شأنها أن تعزز ثقافة المنظمة.
- المساهمة في وضع توصيات واقتراحات تساعد إدارة المنظمة على معرفة طرق العمل المساعدة ومناسبة.

#### 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة

لقد قمنا باختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من مجموعة دوافع وأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، ومنه أسباب اختيارنا لهذا الموضوع جاءت نتيجة ما يلي:



**أ- الأسباب الذاتية**

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث العلمي.
- محاولة تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- أن هذا الموضوع يتلاءم مع الدراسة الميدانية.

**ب- الأسباب الموضوعية**

- الرغبة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- قابلية الموضوع للدراسة من حيث إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومة.
- الأهمية العلمية للموضوع خاصة في جانب التخصص.
- وفرة المادة العلمية المتعلقة بمختلف جوانب الموضوع.

**رابعاً: أهداف الدراسة**

- إن لكل بحث علمي أهداف يسعى إلى تحقيقها وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة للاستفادة في البحث العلمي وعلى ضوء هذا تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:
- 1- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة.
  - 2- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وأداء الأفراد في المؤسسة.
  - 3- اكتشاف علاقة العادات التنظيمية بزيادة الاستقرار الوظيفي للعمال.
  - 4- اكتشاف علاقة القيم التنظيمية بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
  - 5- تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

**خامساً: تحديد المفاهيم**

يعتبر تحديد المفاهيم أمراً أساسياً، فهو خطوة لازمة في منهجية البحث العلمي، لأن هناك الكثير من المفاهيم التي تحمل أكثر من معنى، وهذا ما يجب على الباحث أن يقوم بتبسيطها بصورة تسمح للقارئ بفهم محتواها أكثر وإزالة أي غموض عليها، ومن هنا نحاول صياغة مفاهيم الدراسة في ضوء التراث السوسيولوجي العام ومن بين هذه المفاهيم:

- الثقافة.

- الثقافة التنظيمية.

- الأداء.

## 1- الثقافة

## أ- لغة

- تنسب لفعل تَقَفَّ وله عدة معاني في العربية أهمها ثلاثة:
- ويعني الحذق والفهم وسرعة التعلم.
  - يدل على الغلبة والظفر على الآخر بالحذق.
  - ويعني التسوية والتقويم والصلاح (عبد الحافظ سلامة: 2007. 143).

## ب- اصطلاحا

يعرفها الأنثروبولوجي تايلور بأنها: "ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".

كما يعرفها والاس بأنها: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" (بوالشرش كمال: 2015. 09).

ويعرفها هورتون وان هانت والذي يقول: "الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من المبادئ والأفكار والقيم" (عبد المعطي محمد عساف: 1999. 146).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- المعتقدات والعادات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد.
- أساليب السلوك التي تميزها عن غيرها من الأساليب.
- سلوك اجتماعي يشترك فيه جميع الأفراد داخل المجتمع.

ومنه فإن الثقافة تعبر عن الخصائص الفكرية والحضرية للمجتمع.

نستنتج مما سبق:

الثقافة هي سلوك اجتماعي، يتم اكتسابها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك عن طريق المعتقدات والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، نتيجة التفاعل والاحتكاك بينهم.

## ج- المفهوم الإجرائي

هي كل ما يترسخ لدى الفرد من قيم وعادات ومعتقدات وأفكار ومبادئ من خلال احتكاكه بالجماعة حيث تحدد وتوجه سلوكه داخل المجتمع.

## 2- الثقافة التنظيمية

تتعدد تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (محمد قاسم القريوتي: 2010. 373).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما" (جمال الدين محمد المرسي: 2006. 13).

كما تعرف على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (مصطفى محمود ابو بكر: 2005. 406).

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الثقافة التنظيمية اختزلت في أنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي يشترك فيها أفراد التنظيم عن غيرهم من التنظيمات الأخرى.

ويرى Wheelen بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

كما عرفها Shermerborn بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

ويرى Kossen بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (الرؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة" (بلال خلف السكارنة: 2009. 257).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية أنها:

سلوكًا تنظيميًا حيث يشترك بها جميع أعضاء المنظمة وتستمد من البيئة الخارجية إلى الداخلية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

## التعريف الإجرائي

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات الأساسية والمعايير والعادات والقيم المشتركة التي تحدد وتوجه وتؤثر في سلوك الأفراد في المنظمة وهي تختلف من منظمة إلى أخرى.

### 3- تعريف الأداء

#### أ- لغة

إِثْمَامٌ، إِجْرَاءٌ، إِجْزَاءٌ، تَحْقِيقٌ، تَنْفِيزٌ، عَمَلٌ، قِيَامٌ، وَقَاءٌ. إن جملة هذه المعاني تشد في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية Perform والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (مجيد الكرخي: 2015. 29).

#### ب- اصطلاحاً

يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ.

الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (بوالشرش كمال: 2015. 83)

كما يعرف الأداء على أنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها" (مصطفى يوسف: 2016 . 99).

ويعبر الأداء عن الطريقة التي يقوم بها فرد بعمله قياماً جيداً (كفاية محمد عبد الله: 2019. 109). من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو عملية يقوم الأفراد بها داخل المنظمة من أجل تنفيذ وتأدية مهام موكلة لهم.

### تعريف محمد أنور سلطان

الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وبالتالي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام الموكلة لوظيفة الفرد (محمد السعيد أنور سلطان: 2004. 219).

### تعريف أحمد صقر عاشور

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء (أحمد صقر عاشور: 2005. 25).

ومنه فإن الأداء مرتبط بجهد يبذله الفرد من خلال إدراكه لدوره وذلك بغية إتمام المهام والأنشطة داخل المنظمة.

**ج- التعريف الإجرائي**

هو مجموعة الجهود المبذولة من طرف عمال المنظمة لتأدية مختلف الأنشطة والمهام الموكلة إليهم وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة ككل.

**سادسا: الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة خلفية معرفية هامة حيث أن لها أهمية قصوى في إثراء مواضيع الأبحاث العلمية ولهذا يتوجه الباحث إليها باعتبارها مرجعا أساسيا فهي توجه الباحث نحو الأهداف التي يسعى للوصول إليها.

ومن هذا المنطلق نحاول عرض بعض الدراسات السابقة:

**1- الدراسة الأولى**

دراسة نسيم بومعروف دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بيسكرة. أطروحة نهاية الدراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي بجامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية ( 2013 - 2014 ) تحت إشراف الأستاذ نور الدين تاويريريت ويمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

**أ- إشكالية الدراسة**

أي دور الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي؟

**ب- التساؤلات الفرعية**

تتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟
- ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بيسكرة؟
- هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بيسكرة بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين؟
- هل توجد فروق بين الموظفين المتقبلين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بيسكرة ومستوى التوافق النفسي الاجتماعي بينهم؟

**ج- أهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من الموضوع ذاته على اعتبار أن الثقافة التنظيمية للعمال توجههم وتحدد آراءهم واتجاهاتهم تبعاً للقيم التي يؤمنون بها والمعتقدات الخاصة بهم بذلك تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى التوافق النفسي الاجتماعي للعامل نظراً لتأثير هذا المستوى بثقافته التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك العام للعامل في محيط العمل وعلى مستوى أدائه المهني.

**د- أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في جامعة بسكرة.
- محاولة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة.

**هـ- منهج الدراسة**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات الدراسة وهي مدى ارتباط التوافق النفسي - الاجتماعي - للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه فهذه الدراسة صممت لاختبار صحة الفرضيات الخاصة بمعاملات الارتباط، هذا وينصح ألا يقل حجم العينة في الدراسات الارتباطية عن ( 30 فرداً) حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج أكثر صدقاً ودقة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة هذا المنهج لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة علاقتها بتحقيق التوازن النفسي الاجتماعي للعامل في جامعة محمد خيضر أي لدراسة العلاقة الارتباطية بين كلا المتغيرين.

**و- مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم سنة 2011 (953) بين دائم ومؤقت موظفاً في مختلف المصالح والوحدات وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة.

**ز- عينة الدراسة**

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل الذي يتمثل في عملية جمع البيانات من جميع عناصر مجتمع البحث وتم اختيار من مجتمع الدراسة 100 مفردة من أصل 194 مفردة على أساس أن المفردات المختارة هم موظفون دائمون بمصالح التدريس أما البقية فهم إما متعاقدون أو موظفون في إطار الإدماج المهني أو الاجتماعي لحاملي الشهادات.

### خ- أداة الدراسة

لقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداة رئيسية ألا وهي المقياس وأداتين مساعدتين هما: المقابلة النصف موجهة والملاحظة البسيطة، وهذه الأدوات تتناسب مع الاتجاه المنهجي المتبع في هذه الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ما يعرف باستمارة المقياس إذ قامت ببناء وصياغة أسئلة المقياس اعتماداً على فرضيات الدراسة وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لإبداء رأيهم حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وعلاقتها بتحقيق التوافق النفسي للموظفين وتتضمن استمارة المقياس المعدة ثلاث محاور: محور البيانات الشخصية والوظيفية، ومحور الثقافة التنظيمية، ومحور التوافق النفسي - الاجتماعي، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة استخدمت SPSS ومعامل الثبات ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون.

### ن- نتائج الدراسة

- للثقافة التنظيمية دوراً إيجابياً في تحقيق التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال وجود علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي الاجتماعي بأبعاده الأربعة والثقافة التنظيمية بأبعادها. - كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي - الاجتماعي والثقافة التنظيمية بأبعادها. - وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. - كما توصلت أيضاً إلى أنه كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان توافق العامل أكبر.

### 2- الدراسة الثانية

دراسة نور الدين بوراس بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتق تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم وعمل بجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية (2013 - 2014)، تحت إشراف الأستاذ زوزو رشيد.

ويمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

### أ- إشكالية الدراسة

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين؟

**ب- التساؤلات الفرعية**

من خلال إشكالية الدراسة تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

**ج- أهمية الدراسة**

يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي ويعد النموذج الياباني من أهم النماذج الناجحة على المستوى الدولي لإعطائها أولوية وأهمية للثقافة التنظيمية. وكذا على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

**د- أهداف الدراسة**

وتتمثل أهداف الدراسة في:

- معرفة العلاقة الكاملة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.
- معرفة دور القيادة الإدارية ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

**هـ- منهج الدراسة**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المناسب لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف واقع القيادة داخل المؤسسة.

**و- مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تحديدا حيث أن المجموع الكلي للعاملين بالمركب 943 دائمون و 370 متعاقدون.

**ز- عينة الدراسة**

تم اختيار العينة الطبقية وذلك لصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة وبناءً على هذا تم أخذ نسبة



10.72 % من العاملين في المركب ما يعادل 62.11 % من العاملين في الإدارة للحصول على 100 عامل في العينة.

### د- أداة الدراسة

لقد استخدم الباحث الاستمارة من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة حيث قسمت الاستمارة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر والخبرة والمؤهل العلمي، أما القسم الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: خاص بالفرضية الأولى ويضم 16 عبارة.
- المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية ويضم 10 عبارات.
- المحور الثالث: خاص بالفرضية الثالثة ويضم 12 عبارة.

كما استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والملاحظة وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث بالإضافة إلى استخدام النسب المئوية.

### ن- نتائج الدراسة

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية.
- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
- من خلال ما سبق أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

### \* التعقيب على الدراسات السابقة ومواطن الاستفادة

من خلال استعراضنا للدراستين نجد أن الدراستين تتفق في متغير الثقافة التنظيمية وكلاهما تطرقا إلى دراسة الدور بين المتغيرين حيث أن الدراسة الأولى تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والدراسة الثانية تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير تابع وكلاهما حاولا الوصول إلى تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، حيث أن الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي لكن اختلفتا في طريقة المعالجة حيث أن الدراسة الأولى كانت معالجة ارتباطية لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حين الدراسة الثانية اتبعت المعالجة التحليلية أما عن العينة اعتمدت الدراسة الأولى على طريقة المسح الشامل أما الدراسة الثانية تم تطبيق العينة الطبقية

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فنجد أن الدراستين اعتمدتا على المقابلة والملاحظة والاستبيان في حين أن الدراسة الأولى اعتمدت على استبيان المقياس.

أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المتبعة من طرف الدراستين نجد أن الدراسة الأولى استخدمت SPSS ومعامل الثبات ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، أما الدراسة الثانية استخدمت النسب المئوية. وتتفق الدراستين مع الدراسة الراهنة من خلال متغير الثقافة التنظيمية ومن ناحية استخدام نفس المنهج الوصفي وايضا لادوات جمع البيانات الاستمارة و الاساليب الاحصائية واختلفت درستا مع الدراستين من ناحية العينة .وكانت الاستفادة من خلال اعطاء فكرة حول الثقافة التنظيمية والمنطلق لبناء الاشكالية وكيفية توظيف المنهج والاستفادة من الكيفية التي تم بها عرض الدراسة من حيث تصميم الاستمارة وعرض الاطار النظري للدراسة.

ونستخلص من هذه الدراسات ايضا :

- تكوين خلفية علمية حول الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تكوين نظرة شاملة حول متغير الثقافة التنظيمية.
- أفادت في تكوين نظرة عن جانب الإجرائي في الدراسة الحالية.
- الاستفادة من كيفية استخدام المنهج وأدوات جمع البيانات.

### \* الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء

#### 3- الدراسة الثالثة

دراسة سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، بجامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، السنة الجامعية (2012 - 2013) تحت إشراف الأستاذ بوكربوط عز الدين .

ويمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

#### أ- إشكالية الدراسة

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

#### ب- التساؤلات الفرعية

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟
- هل يمكن للعاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

### ج- أهمية وأهداف الدراسة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين.

يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

### د- منهج البحث

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بالإضافة إلى استخدامه إلى المنهج الكيفي.

### هـ- مجتمع البحث

يتكون من مجموع موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط حيث توزيع المهام الأساسية حسب الهيكل التنظيمي على 05 دوائر تنظيمية.

### و- عينة البحث

استخدمت هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة حيث تم سحب عينة تقدر بـ 50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 187 عامل.

### ز- أداة الدراسة

لقد استخدم في هذه الدراسة على ملاحظة البسيطة، للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا، وأيضا اعتمد الباحث على استمارة استبيان من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة وقد شملت الاستمارة على أربعة محاور: محور البيانات الشخصية ومحور الثقافة التنظيمية ومحور العمل الجماعي وروح الفريق ومحور الثقافة التنظيمية.

وفي هذه الدراسة تم استخدام أساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية.

**خ- نتائج الدراسة**

الدراسة التي أجريت بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - الأغواط، حول الثقافة التنظيمية

وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

- إن التغيير سواء في الثقافة أو في الاستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا والقدرة على مواكبة التغيير في العالم هو من أبرز خصائص المؤسسات القوية والثقافات القوية تمتاز بصلاية قيمها ومعاييرها.

- مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.

**4- الدراسة الرابعة**

دراسة محسن حماني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية باتصالات الجزائر - سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

السنة الجامعية (2016 - 2017) تحت إشراف الأستاذ الطاهر بلعور.

ويمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

**أ- إشكالية الدراسة**

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر على أداء موظفيها؟

**ب- التساؤلات الفرعية**

تتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر العمل الجماعي على الأداء الوظيفي؟
- هل يؤثر احترام الوقت على الدافعية نحو تطوير أساليب العمل؟
- هل المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على إبداع الموظف؟
- هل يؤثر سلوك المواطنة على انضباط الموظف؟

**ج- أهمية الدراسة**

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أن تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وتؤثر على سلوكهم بطريقة تجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظائفهم الموكلة لهم ونجاح الثقافة التنظيمية في تحقيق هدف المنظمة مما ينعكس على المجتمع خاصة في ظل التغيير المتسارع، إذ قد تفيد هذه الدراسة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائر، كونها تمثل المحرك الأساسي للقدرات والمهارات التي تؤثر في الإنتاجية.

**د- أهداف الدراسة**

- محاولة الإحاطة العملية والعلمية بالموضوع من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك التنظيمي.  
\_ محاولة فهم تأثير العمل الجماعي وروح الفريق على الاداء .

**هـ- منهج الدراسة**

حيث تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة.

**و- مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين باتصالات الجزائر بسطيف، وكذا تقسيم الفئات الوظيفية بالمؤسسة إلى ثلاث طبقات وهي أعوان التنفيذ بعدد 290 عون وأعوان التحكم بـ 100 عون وأخيرا فئة الإطارات بـ 70 إطار.

**ز- عينة الدراسة**

اعتمد الباحث إلى اختيار طريقة العينة العشوائية الطبقية.

**ح- أداة الدراسة**

لقد استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والاستمارة حيث تتكون من جملة الأسئلة التي صيغت وفقا لفرضيات الدراسة، تنتوزع على أربعة محاور وهي كالاتي: محور البيانات الشخصية ومحور جماعية العمل والأداء المتميز، ومحور تقديس العمل والدافعية نحو العمل ومحور المشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية SPSS واختبار ألفا كرونباخ والمتوسط والمرجح والانحراف المعياري.

## ن - نتائج الدراسة

- يسود جو من العمل الجماعي مما يساعد على الشعور بالانتماء والأمن في ظل وجود علاقات بينية ذات طابع إنساني مما يخفف الشعور بالإحباط والاعتراب حيث توفر فرق العمل المناخ المناسب من تعاون وألفة وتفاهم بين أفراد المؤسسة.
- وجود تقدير واحترام متبادل بين زملاء العمل ما يؤدي إلى دفع الموظف إلى الشعور بعدم الإحباط والاعتراب حيث توفر فرق العمل المناخ المناسب من تعاون وألفة وتفاهم بين أفراد المؤسسة.
- من خلال النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى بأنها تتطابق مع هذه النتائج.
- وتبين الفرضية الثانية وجود علاقة طردية بين احترام الوقت والدافعية.
- وجود علاقة موجبة بين حسن إدارة الوقت وأداء المهام في وقتها.
- تبين الفرضية الثالثة وجود مركزية مفرطة في صنع القرار على مستوى الإدارات العمومية واحتكار الأقلية.

### \* التعقيب على الدراسات السابقة ومواطن الاستفادة

من خلال ما سبق نجد أن الدراستين يتفقان في متغير الأداء حيث أن الدراسة الأولى درست الأثر أما بالنسبة للدراسة الثانية ركزت في دراستها على العلاقة وأن الدراستين تناولتا متغير الأداء كمتغير تابع . وأما بالنسبة للدراسة الأولى اعتمدت على المنهج الكمي بالإضافة إلى المنهج الكيفي. في حين الدراسة الثانية اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي. أما بالنسبة للعينة نجد الدراسة الأولى استخدمت العينة العشوائية البسيطة في حين الدراسة الثانية اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية.

وأما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فنجد الدراسة الأولى استخدمت أداتين هما الملاحظة البسيطة والاستمارة أما الدراسة الثانية استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستمارة. أما بالنسبة للأساليب الإحصائية نجد الدراسة الأولى استخدمت النسب المئوية في حين الدراسة الثانية استخدمت الأساليب الإحصائية SPSS واختبار ألفا كرونباخ والمتوسط المرجح والانحراف المعياري.

وتتفق الدرستين مع الدراسة الراهنة من خلال المتغيرين الثقافة التنظيمية والاداء. في حين الدراسة الاولى تناولت في درستها الاثر اما الدراسة الثانية فهيا متطابقة مع درستنا لكن اختلافا من ناحية مكان اجراء الدراسة حيث اجريت الدراسة الثانية باتصالات الجزائر. سطيف . اما بالنسبة للمنهج نجد دراستنا تتفق مع الدراسة الثانية في استخدام المنهج الوصفي. والاستمارة والاساليب الاحصائية. واختلفت درستنا مع الدرستين من ناحية العينة حيث استخدمنا في درستنا العينة الطبقية المتناسبة وكانت الاستفادة من خلال اعطاء فكرة حول المتغيرين الثقافة التنظيمية والاداء وايضا الطريقة التي تم بها عرض الدراسة وكذلك الاستفادة من البعد المنهجي للدراسة كما كانت الارضية لبناء الاشكالية و اسئلة الاستمارة.

ونستخلص من هذه الدراسات أيضا:

- تكوين صورة مبدئية في العلاقة بين المتغيرين.
- الاستفادة منها في كيفية بناء استمارة.
- تكوين فكرة عن الطريقة التي تم بها عرض الدراسة في بعدها النظري و المنهجي.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف عناصر الفصل الأول الخاص بالإطار العام للدراسة حيث تم من خلاله تحديد موضوع الدراسة تحديدا دقيقا واتضح لنا الرؤية حول هذه الدراسة كما تمكنا من وضع إجابات مؤقتة حول مشكلة الدراسة.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### تمهيد

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية

سادساً: تغيير الثقافة التنظيمية

سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل



## تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في نظام المنظمات . وهذا لما تلعبه من دور فعال في المنظمة حيث أنها تؤثر على نشاط المنظمة وعلى مخرجاتها سواء من ناحية إيجابية أو سلبية وهذا سيؤثر طبعاً على الشعور بالرضا لدى أفراد المنظمة، إن كانت ثقافة المنظمة تؤدي إلى استقرار واستمرار المنظمة. وهذا ما يجب على مدراء المنظمات وقادتهم الاهتمام بها لأنها تعكس شخصية المنظمة وتنعكس على العديد من الجوانب ومن هذا الجانب جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية لما لها أهمية ودور فعال في المنظمات ولما تتضمنه من مبادئ وقيم وعادات واتجاهات تصيغ شخصية الأفراد في المنظمات وتوجه سلوكهم نحو مسار يخدم أهداف المنظمة.

## أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: 2009. 265).

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً أساسياً في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى الأفكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ المتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات (زين الدين مصمودي، فاتن باشا : 2015. 03).

2- تعمل ثقافة المنظمة على إشباع الحاجات للعاملين في المنظمة والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات (بوالشرش كمال: 2015. 20).

3- تزود ثقافة المنظمة العاملين في المنظمة بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (جيرالد جرنيرج، روبرت بارون: 2004. 360).

4- تساعد ثقافة المنظمة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: 2017. 290).

5- الثقافة القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: 2016. 174).

6- تعمل ثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه (بلال خلف السكارنه: 2009. 359).

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها كالآتي: (المغزي: 2004). (عثمان: 2004).

**1- بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجًا تاريخيًا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

**2- إيجاد شعور بالتوحد:** حيث توحد الثقافة السلوكية وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

**3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارًا وظيفيًا وتوضع جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

**4- زيادة التبادل بين الأعضاء:** ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات (ماجد عبد المهدي مساعده: 2016. 329).

### ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام. بحيث أنها تتكون من مجموعة العناصر أو القوى المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة. وهذه العناصر تنقسم إلى شقين فمنها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي:

أما المكونات المادية فهي تتمثل فيما يلي:

#### - الطقوس والعادات التنظيمية

مختلف الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمرتبطة بأهداف معينة يسعى التنظيم إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية داخل التنظيم والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية، إذ نجد مثلاً أن فترات الراحة اليومية لاحتساء القهوة أو الشاي توفر للتنظيم فرص كبيرة كتنقية الروابط وتوطيد العلاقات بين العمال (بومعروف نسيم: 2013 - 2014. 118).

#### - الرموز التنظيمية

وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما

تعبّر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة لكي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: 2015. 123).

### - الموروث الثقافي للتنظيم

يقصد به كل الأحداث والمواقف التي يمر بها التنظيم بموجبها والذي يحاول التنظيم التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد وسالبيها والذي حاول التنظيم التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والتنظيم ككل ويتجسد الموروث الثقافي في عدة عناصر مكونة له والمتمثلة في:

### - القصص والأساطير

القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة (ماجد عبد المهدي مساعده: 2016. 334).

فهي تؤكد للموظف بشكل غير مباشر أهمية الاقتداء بهذا السلوك وتعتبره قيمة أساسية مهمة (قاسم القريوتي: 2010. 381).

كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الأسطورة / الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة (ماجد عبد المهدي مساعده: 2016. 334).

### - الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة وقدموا أداءً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة.

### - الطابوهات (المحظورات - الممنوعات - المحرمات)

وهي ما تود المؤسسة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها

أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة الموظفين داخل المؤسسة وكذا صورة الموظفين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء الموظفين (عمر حمداوي: 2013\_2014. 37).

أما عن العناصر اللامادية (المعنوية):

### أ- القيم التنظيمية

وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: 2009. 266).

فالقيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: 2017. 277).

### ب- المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: 2016. 164).

### ت- الأعراف التنظيمية

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا: عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: 2009. 266).

### ج- التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير

بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (بلال خلف السكارنه : 2009. 358).

### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك حسب درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ومن أهم هذه الخصائص والسمات هي:

#### الثقافة نظام متكامل

فهي يكونها كل موكب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، أي أن الثقافة المنظمة تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: 2016. 170).

#### الثقافة نظام مركب

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة).
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك)(مصطفى محمود أبو بكر: 2005. 406).

#### الثقافة نظام تراكمي (مستمر ومتواصل)

حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة(بوالشرش كمال: 2015. 50).

#### الثقافة نظام مكتسب متغير متطور

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها

في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة (محمد الفاتح محمود البشير المغربي: 2016. 171).

## الثقافة لها خاصية التكيف

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف واستجابة لمطالب الإنسان وحاجته لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية (بوالشرش كمال: 2015. 50).

وتقترح "ماجدة العطية" نقلا عن "إيمان صابر عبد الرحمن": "سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- 1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين للتفاصيل.
- 3- الانتباه نحو النتائج: درجة التركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 4- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- 6- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة لمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: 2015. 126، 127).

كما يحدد لنا الدكتور "العميان محمود سلمان" (العميان محمود سلمان; 2005) عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

### 1- الانتظام في السلوك والتقييد به

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

### 2- المعايير

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).

### 3- القيم

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

**4- الفلسفة**

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

**5- القواعد**

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

**6- المناخ الطبيعي**

عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات (بلال خلف السكارنه: 2009، 360، 361).

**رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية**

يوجد نوعان من الثقافة التنظيمية وهما:

1- الثقافة القوية / المكثفة

2- الثقافة الضعيفة / الركيكة

**1- الثقافة القوية**

هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر: 2005، 412)

**1-1- الإجماع أو مدى المشاطرة**

لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

أ- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

ب- نظم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم

القيم وتفهمها (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: 2009، 270)



## 1-2- الشدة

ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات (حسين حريم: 2003. 262).

## 2- الثقافة الضعيفة

هي التي لم يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (مصطفى محمود أبو بكر: 2005. 412).

ومنه فإن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالمية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين (بلال خلف السكارنه: 2009. 361).

## خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة وظائف تؤديها تتلخص فيما يلي:

- 1- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
  - 2- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
  - 3- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
  - 4- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
  - 5- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضيف الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
  - 6- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
  - 7- تولد الثقافة التنظيمية بيئة فعالة قادرة على الابتكار (مؤمن عبد العزيز عبد المجيد: 2015. 131).
- ويشير Kreinter وHinick إلى أن الثقافة التنظيمية منوطة بأداء أربع وظائف وهي:
- تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة: فاشترك العمل في نفس القيم والمعايير والمدرجات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
  - تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء التنظيم وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تسهل الالتزام الجماعي: لأن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (بومعراف نسيمة: 2013 - 2014. 115).

### سادسا: تغيير ثقافة المنظمة

تشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد. حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: 2009. 270، 271).

### سابعا: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات ومن بين هذه النظريات نجد: (بوالشرش كمال: 2015. 21)

#### - نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (نور الدين بوراس: 2013 - 2014. 88).

#### - نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القيادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها

على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور (هدى درنوني: 2014 - 2015. 99).

### - نظرية التفاعل مع الحياة

وتتطلق هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارًا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم (بوالشرش كمال: 2014. 23).

### - نظرية سجية الثقافة

تتطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة التنظيمية في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في الشخصية (الفراوي سامي الفياض: 2009. 91).

### - نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية. الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.
- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز (موسى اللوزي: 2002. 245).

## خلاصة الفصل

ومنه في الأخير يمكننا القول بأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات حيث تكون مستمدة من النظم والقيم التي تحكمها فهي تعتبر مكونا أساسيا للبنية الداخلية للمنظمة كونها تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف فهي تلعب دورًا هامًا لتحقيق التكامل والانسجام الداخلي للمنظمة لذا ينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها لأن من شأنها تعزيز نواحي الإيجابية والارتقاء بها مما يؤدي في النهاية إلى شعور الأفراد بانتمائهم الشديد لمنظماتهم.

## الفصل الثالث: الأداء

### تمهيد

أولاً: محددات الأداء

ثانياً: مكونات الأداء

ثالثاً: أبعاد الأداء

رابعاً: أنواع الأداء

خامساً: تقييم الأداء

1 - تعريف تقييم الأداء

2 - طرق تقييم الأداء

3 - عوامل نجاح تقييم الأداء

4 - أخطاء تقييم الأداء

سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر الأداء عنصرًا أساسيًا في المنظمة فهو يعد الناتج النهائي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه فمن خلاله يتم تحديد مصير المنظمة وبالتالي تبرز أهمية الأداء من خلال نتائجه فهو يضمن للمنظمة الاستمرار والاستقرار وأيضا التميز في نتائجها ويعطى لها مكانة عالية ضمن أنجح المنظمات.

## أولاً: محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي بدأت بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقفا معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد أما هذه المحددات فهي على النحو التالي: (بوالشرش كمال: 2015. 87).

أ- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 113).

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه (بوالشرش كمال: 2015. 88).

ج- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 114).

وقد وضع بورتر (Porter) وزميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على

مجموعة من الفروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

- **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفية:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة (سويسي أحمد: 2012-2013. 93).

## ثانياً: مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فإنه من المفيد أن نعرض لكن من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

### - الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 109).

وقد عرفها "فنسنت" (Vincent Plauchet) بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"، ويعرفها كل من ولكر وروبرت (Walker et Ruibert) بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة" (مصطفى يوسف : 2016 . 23, 24).

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... الخ، ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 110).

### - الكفاءة:

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية الأمتلية... الخ (مصطفى يوسف: 2016. 25).

ومنه فقد عرفها كل من ولبر وروكيرتس (Welber et Ruekertsz) بأنها: "قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات".



أما الكفاءة حسب فنسنت (Vincent) فهي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفو هو الأقل كلفة"، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 110).

كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف) (مصطفى يوسف: 2016. 26، 27).

### ثالثاً: أبعاد الأداء

نعني بأداء الفرد للعمل أي القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية وعليه فهذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية (سوسري أحمد: 2012 - 2013. 97).

- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو المعروف في أدبيات

التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ) (مصطفى يوسف: 2016، 22، 23).

## رابعاً: أنواع الأداء

ينقسم الأداء في المؤسسة إلى عدة أنواع حيث أن لكل نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يكون تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية:

### 1- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

#### أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة (بوالشرش كمال: 2015، 89، 90).

#### ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد واللوامز والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية قياسها وتحديد أثرها (عادل عشي: 2001 - 2002، 17، 18).

## 2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي:

### أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... (عبد الملوك مزهودة: 2001. 89).

### ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

## 3- حسب معيار الوظيفي:

يمكن تقسيم هذا المعيار حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة وهي كالتالي:

- أ- أداء الوظيفة المالية.
- ب- أداء وظيفة الأفراد.
- ج- أداء وظيفة التموين.
- د- أداء وظيفة الإنتاج.
- هـ- أداء وظيفة التسويق (بوالشرش كمال، 2015، 91).

## 4- حسب معيار الطبيعة:

الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ (عبد الملوك مزهودة : 2001. 89).

### أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في

الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ) (عادل عشي: 2001 - 2002. 22).

### ب- الأداء الاجتماعي:

يعتبر الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج حيث أن الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن (الاجتماع مشروط بالاقتصاد) (عبد المليك مزهودة: 2001. 89، 90).

### ج- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

### د- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة (عادل عشي: 2001 - 2002. 22).

## خامساً: تقييم الأداء

### 1\_تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروعات اقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإدارية لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأ يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة ولولائم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها (مدثر حماد الشيخ التيجاني: 2015. 112).

ومنه فإن تقييم الأداء هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوك المهتمات والواجبات المنوطة به.

ومنه فهو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (مصطفى يوسف: 2016. 99). من خلال هذا التعريف نجد أنه ينص على عملية تقييم الأداء للفرد من خلال مقارنة بين الأداء الفعلي والواجبات المنوطة به.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم (محمد سعيد أنور سلطان: 2003. 294).

ويعرفه أحد ماهر تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (أحمد ماهر: 2005. 284).

ومنه فإن عملية تقييم الأداء هي وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمال (حسن إبراهيم بلوط: 2002. 362).

## 2\_ طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

### أ- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية (حمداوي وسيلة: 2004. 130).

#### 2- طريقة المقارنة المزدوجة:

وحسب هذا الأسلوب تتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العاملين في المؤسسة، وفي العامل

الذي يحصل على أقل عدد من التفضيلات يعطى الرتبة الأقل، وهذا يشير إلى المستوى الأضعف أداءً والعامل الذي يحصل على أعلى عدد من التفضيلات بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين حيث يتم مقارنة كل عامل مع جميع العاملين، وهذا يعني أن العامل الواحد يحصل على تفضيلات بعدد العاملين الذين يقارن بهم ولتحديد عدد المقارنات أو الأزواج المرتبة (الثنائية) للعاملين المراد تقييمهم، تستخدم في العادة المعادلة  $(n-1)/2$  حيث تشير (ن) إلى عدد العاملين قيد الترتيب، فإذا كان لدينا العاملين وأردنا ترتيبهم تقييم أداءهم حسب هذه الطريقة، فإن الخطوة الأولى هي إجراء مقارنات زوجية بينهم حسب مستوى الأداء، والخطوة الثانية هي تحديد عدد التفضيلات التي حصل عليها كل واحد منهم وسيكون مستوى أداءهم حسب عدد هذه التفضيلات (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013، 137، 138).

### 3- طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً (حمدادي وسيلة: 2004، 131).

### 4- طريقة الاختيار الإجباري:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءً عليها يتم تقييم الموظف (فيصل حسونة: 2007، 152).

### ب- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها: (حمدادي وسيلة: 2004، 132)

### 1- طريقة الاختيار الإجباري:

يحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية. يمكن أن يتصف بها الموظف، ويكون التقويم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة، ثم يتم حصر الدرجات التي نالها الموظف بناءً على هذه العبارات الموضوعية بدلاً من التقويم بمجرد الأرقام ثم يعطى درجات لملاحظات المشرع من قبل مختص في التقييم في شؤون الموظفين يستخدم ميزاناً خاصاً لا يعرف درجاته سواه وبذلك لن يكون للمشرف أي دور في تقدير درجات أي موظف في دائرته كما يرى أوبراد فيك 1970 Obradovic نقلاً عن هوان، ويمثل الدول هذا الأسلوب (مصطفى يوسف: 2016، 115).

## 2- طريقة الوقائع الحرجة:

يتم التقييم في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت (جيدة) أو (سيئة) في سجل يسمى (سجل التقييم) ومن خلال هذا عملية التقييم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا السجل ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف (كفاية محمد عبد الله: 2019. 100).

## 3- طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم الأداء حيث تحدد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل مثلاً هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟ هل هو مواظب على الحضور؟ هل لديه القدرة على اتخاذ القرار؟ هل لديه الرغبة في الابتكار والتجديد؟ ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه في الموظف كما يقوم بوضع قيم لكل سؤال بسرية تامة تقادياً لتحيز المشرفين أثناء عملية تقييم الأداء.

## 4- طريقة الأداء المتزن:

يكتمل البناء الاستراتيجي للمنظمات الساعة إلى تحقيق إدارة التميز بإقامة نظام حركي وفعال لتقييم الأداء المتزن يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطورات المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الاستراتيجية (علي السلمي: 2002. 76).

## 5- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها، تمهيداً للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة (بولشرش كمال: 2015. 129).

## 3\_ عوامل نجاح تقييم الأداء:

إن نجاح عملية تقييم أداء العاملين تعتمد على توفر عنصرين أساسيين هما:

**1- البعد الفني:**

يعني تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية لبناء إطار شامل لنظام التقييم بحيث يعكس الأداء المتكامل للعاملين، ومساعدة المسؤولين على القيام بالتقييم الموضوعي للأداء المبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من العاملين.

**2- البعد السلوكي:**

يشير إلى قدرة المديرين على انجاز هذا التقييم بعيدا عن المحاباة أو الخوف من رد فعل المرؤوسين ومواجهتهم بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين.

ويمكن إجمال عوامل نجاح تقييم الأداء في:

أ- إيمان الإدارة العليا وجميع العاملين في المنظمة بأهمية وجدوى عملية التقييم والاهتمام بها.

ب- توضيح أسس ومعايير التقييم لكل المشاركين في عملية التقييم.

ج- العناية بتصميم استمارات التقييم من حيث شمولها لكل عناصر وترتيب عناصر وبنود الأداء حسب أهميتها وإعطائها القيمة المناسبة وتخصيص استمارة منفصلة لكل مجموعة وظيفية بما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم ومتطلباتها.

د- رابطة عملية التقييم بالعمليات الإدارية الأخرى (الوصف الوظيفي، خطة القوى العاملة، الاختيار، تنمية الموارد البشرية).

هـ- ربط عملية التقييم بالقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد (العلاوات، الترقيات، التنقلات، الحوافز) (كفاية محمد عبد الله: 2019، 53، 54).

**4\_ أخطاء تقييم الأداء:**

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييمهم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.

2- يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من مرؤوسيه.

3- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:

الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا (فيصل حسونة: 2007، 154).



#### 4- خطأ تعيير الصفات أو الهالة:

وينتج هذا الخطأ عندما يبني المقيم انطبعا عن بعض العاملين أو جميعهم ويجري تقييمه لهم بناء على هذا الانطباع، بحيث يعتمد في تقييمه العام للعاملين على عنصر واحد من عناصر التقييم أو خاصية واحدة من الخصائص ذات العلاقة بعملية التقييم كأن يكون أحد العاملين ذو تقدير عالي ممتاز في جانب معين ثم تقييمه في جميع الجوانب على أنه ممتاز رغم أنه قد لا يكون ممتازا فيها جميعا، أو ممارسة ذلك في حال كان العامل في جانب معين ذو تقدير متدني (متوسط أو ضعيف أو غير مرضي)، فيعمم تقديره على جميع الجوانب أو العناصر ولتجنب الوقوع في هذا الخطأ ينصح بأن يتم تقييم كل العاملين في كل مجال أو خاصية على حدة، أي التقييم في المجال الأول لجميع العاملين ومن ثم الانتقال للمجال الثاني وهكذا، بدلا من التقييم كل واحد منهم بالنسبة لجميع المجالات التقييم مرة واحدة فيكون عرضة للوقوع في هذا الخطأ (إبراهيم محمد المحاسنة: 2013. 163).

#### 5- خطأ التأثير بالأداء الحديث:

والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناءً على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.

#### 6- خطأ الاختلاف بفهم المعايير:

ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

#### 7- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:

يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى (فيصل حسونة: 2007. 154).

### سادسا: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء

تعتبر بمثابة القلب النابض والمحرك لذلك الجسم العملاق حيث أن تلك الثقافة وبما تحويه من نظام قيمى تعمل كمرشد عام، أو كنظام تشغيل لحركة وسلوك العاملين، فالثقافة التنظيمية تتضمن نسيجا من المعاني التي تزود العاملين بقيم ومبادئ مشتركة وتؤثر على الأداء الوظيفي بصفة عامة وتنتج قواعد موجهة للسلوك. والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء من خلال:

- تزويد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

- تسهم في إيضاح رسالة المنظمة وأهدافها.
- تساعد على فهم وإدراك وعلاج المشاكل الإدارية بالطريقة التي تريدها المنظمة.
- تنمي الانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- تعجل المنظمة مترابطة ومنسجمة.
- تسهم في توضيح الطرق المقبولة للتفاعل مع العملاء وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- تدعم نظم الاتصالات وتساعد على اتخاذ القرارات بفعالية.
- تولد الانسجام والتقارب بين العاملين.
- تعلم الأعضاء الجدد قواعد السلوك التي يجب اتباعها. أي أنها تكون وتشكل هوية تنظيمية مشتركة تجعل العاملين في اتفاق مع أهداف المؤسسة وتجعلهم يؤدون أعمالهم بالكيفية التي تريدها المنظمة وهو ما يحول دون مشاكل تنظيمية وتحقق الأداء المتميز (محسن حماني: 2016 - 2017. 66).

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه من عناصر في هذا الفصل ألا وهو الأداء حيث أن له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق أهدافها، وتكون المنظمة أكثر استقراراً وثباتاً حين يكون أداء العاملين بها متميز ولهذا وجب على المنظمات الاهتمام بالأداء لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة الخاصة بها.

## الفصل الرابع: الإطار التصوري و المنهجي

### للدراصة الميدانية

#### تمهيد

أولاً:فرضيات الدراسة.

ثانياً:مجالات الدراسة.

1 - المجال المكاني.

2 - المجال البشري.

3 - المجال الزمني.

ثالثاً:المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً:تحديد مجتمع الدراسة (العينة).

خامساً:أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها.

سادساً:أساليب المعالجة الإحصائية.

سابعاً: تصور منهجي لعرض البيانات ومناقشتها

1\_تصور منهجي عرض وتحليل البيانات

2\_تصور منهجي لمناقشة النتائج في ضوء فرضيات

الدراسة.

3\_تصور منهجي لمناقشة نتائج الدراسة المحتملة في

ضوء الدراسات السابقة.

4\_تصور منهجي للنتيجة العامة للدراسة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد

من خلال تصورنا للإشكالية المطروحة وتوفر المعلومات والمعطيات حول موضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى فرضيات الدراسة كذلك مجالات الدراسة من مجال جغرافي، بشري وزمني والمنهج المستخدم الذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة ونوع الدراسة بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية ثم التطرق الى تصور منهجي لعرض البيانات ومناقشتها و يتضمن تصور منهجي لعرض وتحليل البيانات وايضا تصور منهجي لمناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة بالإضافة الى تصور منهجي لمناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة واخيرا تصور منهجي للنتيجة العامة للدراسة.

## أولاً: فرضيات الدراسة

### الفرضية الأساسية

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة.

ومحاولة منا لقياس هذه الفرضية تم الاعتماد علي فرضيتين فرعيتين هما :

- 1- للعدات التنظيمية علاقة بزيادة الاستقرار الوظيفي للعمال.
- 2- للقيم التنظيمية في المؤسسة علاقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.

## ثانياً: مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ووجهة علمية وتقنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 265/97 المؤرخ في 02-12-1997 المتضمن قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة حيث جاء في المادة 02 من المرسوم: "المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة".

### نشأتها

أنشئت وفقاً للمرسوم التنفيذي 465/97 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيرها، الموافق لـ 20 ديسمبر 1997، كما نصت المادة 02 من القرار رقم 027 المؤرخ في 02/12/1997 من وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات إنشاء وحدات ومصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة كما هو موضح بالجدول التالي:

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
طب أمراض العيون	40	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء - الفحص والاستعدادات - الكشف

**المصدر:** المادة 02 من القرار رقم 027 المؤرخ في 1992/12/02 من وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات

**ملاحظة:** الطاقة الاستيعابية الفعلية بالمؤسسة الاستشفائية هي 80 سرير، مقسمة على جناح الرجال، جناح النساء، بالإضافة إلى قيام مخبر للتحاليل الطبية وقاعة للتصور بالأشعة، كما تم في وقت لاحق فتح صيدلية بالمؤسسة الاستشفائية وذلك تبعاً للقرار رقم 45 المؤرخ في 2013/02/26 من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، المتضمن إنشاء مصلحة الصيدلية.

### موقعها

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة في وسط المدينة بحي البوخاري يحدّها من جميع الجهات أحياء سكنية.

حسب نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي 465/97 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، بأن هاته المؤسسات تختص في علاج مرض واحد فقط حسب نص المادة 03 تتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل واحد متخصص للتكفل بما يلي:

- طب وجراحة العيون وهي تغطي حاجات سكان ولاية بسكرة وبعض الولايات المجاورة مثل باتنة، خنشلة، لمسيلة، كما نصت كذلك المادة 05 من نفس المرسوم على نقاط تقوم بها هاته المؤسسات في مجال نشاطها بالمهام الآتية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- إعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للحصة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم (وثائق المؤسسة).

## 2- المجال البشري

يتمثل المجال البشري في عدد العمال بالمؤسسة حيث تضم تشكيلة متنوعة من مختلف الفئات الطبية، الشبه طبية والإدارية بعدد إجمالي مقدر بـ 175 عامل لغاية تاريخ مارس 2020 .  
موزعين كالتالي:

## أولاً: سلك الأطباء والنفسانيين

- جدول رقم : (01) يبين عدد أفراد سلك الأطباء والنفسانيين

العدد	السلك
07	أطباء مختصين في طب العيون
02	أطباء مختصين في التخدير والإنعاش
08	أطباء عامون
01	نفساني عيادي للصحة العمومية
18	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والوسائل للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون

## ثانياً: سلك الشبه طبيين

- جدول رقم : (02) يبين عدد أفراد سلك الشبه طبيين

العدد	السلك
20	مساعدو التمريض للصحة العمومية
29	ممرضو الصحة العمومية
03	مشغلي أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية
07	المخبريين للصحة العمومية
02	المحضرين في الصيدلية للصحة العمومية
01	المختصين في حفظ الصحة للصحة العمومية
03	المساعدين الطبيين للصحة العمومية
04	عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية
69	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والوسائل للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون

## ثالثاً: سلك الإداريين والتقنيين

- جدول رقم : (03) يبين عدد أفراد سلك الإداريين والتقنيين

العدد	السلك
01	متصرفي المصالح للصحة
01	المتصرفين
01	متصرف محلل
01	ملحق الإدارة
05	الكتاب
01	التقنيين في الإعلام الآلي
02	مساعد مهندس في الإعلام الآلي
01	مهندس في الإعلام الآلي
13	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والوسائل للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون

## رابعاً: سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات

- جدول رقم : (04) يبين عدد أفراد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات

العدد	السلك
09	العمال المهنيين
06	سائقي السيارات
60	الأعوان المتعاقدون
75	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والوسائل للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون

## 3- المجال الزمني

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقت في الدراسة ولقد استغرقت دراستنا النظرية حوالي ثلاثة أشهر وذلك من شهر ديسمبر إلى شهر فيفري، أما بالنسبة لدراسة الميدانية فكانت بداية شهر مارس ويمكن تقسيم المجال الزمني إلى أربعة مراحل أساسية هي كما يلي:



## المرحلة الأولى

وكانت خلال شهر ديسمبر حيث تم خلالها الضبط للعنوان وبداية العمل في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري وذلك بهدف الإلمام بكل جوانب الموضوع ولقد دامت تقريبا حوالي ثلاثة أشهر (من شهر ديسمبر إلى غاية أواخر شهر فيفري).

## المرحلة الثانية

في هذه المرحلة قمنا بزيارة استطلاعية إلى المؤسسة من أجل استكشاف ميدان الدراسة وذلك من أجل توضيح الفكرة العامة حول موضوعنا والحصول على المعلومات والوثائق التي سلمت لنا من طرف الإدارة.

## المرحلة الثالثة

وفي هذه المرحلة تم فيها تصميم الاستثمارة في شكلها النهائي، وذلك من أجل توزيعها على العمال داخل المؤسسة وقد استغرقت هذه المرحلة من منتصف شهر مارس إلى شهر أبريل.

## المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة تعذر علينا توزيع الاستثمارات على عمال المؤسسة كون المؤسسة اصبحت مصحة لمرضى الكوفيد 19 وهذا ما منعنا من توزيع الاستثمارات على المبحوثين.

## ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

حتى تكون دراستنا علمية يجب علينا إتباع منهج علمي معين تبنى وتسير عليه الدراسة ويتحدد المنهج وفق طبيعة الدراسة.

ولأن المنهج هو مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (بوحوش عمار: 2019، 14).

انطلاقا من طبيعة الموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة فإن المنهج الذي يتلاءم مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع .

ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها تعبيراً إما كيفياً أو كمياً، تعبيراً كيفياً وذلك عن طريق الأعداء والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر (أحمد عياد: 2004. 61).

ويقوم المنهج الوصفي في رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (يحي مصطفى عليان: 2001. 49).

ويعرف المنهج الوصفي كذلك على أنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (شحاتة سليمان محمد سليمان: 2005. 337).

ويعرف أيضاً على أنه طريق من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة (بوحوش عمار، محمد محمود الذبيات : 1999. 139).

#### رابعاً: تحديد مجتمع الدراسة (العينة)

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الأمبريقي حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية، الاقتصادية، وفي الوقت ودون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته (سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني: 2004. 318).

وتعرف أيضاً بأنها هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وأنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل (علي معمر عبد المؤمن، 2008، ص 184).

ومنه فالعينة هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لتجري عليها الدراسة (رشيد زرواتي، 2008، ص 267).

وعلى هذا الأساس اتبعت الدراسة الراهنة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة قمنا باختيار العينة طبقية المتناسبة (طريقة التوزيع المتناسب). لأنها تناسب وأغراض البحث ويرجع سبب اختيارنا لهذا النوع من العينة كون أن مجتمع الدراسة غير متجانس وهناك اختلاف في مستوياتهم الوظيفية.

وهو ما أردنا تبيينه من خلال أخذ عينة من كل طبقة تعبر عن ثقافة عمالها التي تختلف باختلاف الطبقة المهنية لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على اختيار نسبة 30 % من حجم كل طبقة بما أن لمجتمع الدراسة بالغ عددهم 175 عامل ينقسم إلى أربعة طبقات متباينة الحجم حيث نجد:

سلك الأطباء والنفسانيين 18، سلك الشبه طبيين 69، سلك الإداريين والتقنيين 13، سلك العمال

المهنيين وسائقي السيارات 75.

فقد تم حساب العينة كما يلي:

(1) حجم العينة في كل طبقة

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{حجم الطبقة} * \text{النسبة}}{100}$$

$$* \text{عينة سلك الأطباء والنفسانيين} = 100 / (30 * 18) = 5.4 \approx 5 \text{ عامل من سلك الأطباء والنفسانيين}$$

$$= 5.4 \approx 5 \text{ عامل من سلك الأطباء والنفسانيين}$$

$$* \text{عينة سلك الشبه طبيين} = 100 / (30 * 69) = 20.7 \approx 21 \text{ عامل من سلك الشبه طبيين}$$

$$= 20.7 \approx 21 \text{ عامل من سلك الشبه طبيين}$$

$$* \text{عينة سلك الإداريين والتقنيين} = 100 / (30 * 13) = 3.9 \approx 4 \text{ عامل من سلك الإداريين والتقنيين}$$

$$= 3.9 \approx 4 \text{ عامل من سلك الإداريين والتقنيين}$$

$$* \text{عينة سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات} = 100 / (30 * 75) = 22.5 \approx 23 \text{ عامل من سلك}$$

الإداريين والتقنيين

من خلال هذه العمليات الحسابية لاختيار وتقدير حجم العينة والتي تتمثل في 53 مفردة مقسمة إلى

05 عاملين من سلك الأطباء النفسانيين و 21 عاملين من سلك شبه الطبيين و 04 عاملين من سلك

الإداريين والتقنيين و 23 عاملين من سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات.

### خامسا: أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية في عملية البحث، وهي عبارة عن مجموعة

الأدوات الفنية. التي يستعملها الباحث من أجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي

تخدم أهداف البحث ومن هذه الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة نجد:

- الاستمارة

تعتبر من أكثر الأدوات لجمع المعلومات استخدامها وشيوعا في البحوث الاجتماعية .

وذلك راجع للمميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائياً والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواها من أسئلة وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى (كالبريد، الهاتف... ) وهي تكون موجهة لعينة البحث وتتعلق بآراء واتجاهات ومواقف الأفراد، حيث يقوم المبحوث بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة (المختار محمد إبراهيم: 2005. 81).

وتعرف الاستمارة على أنها تقنية مباشرة للتقضي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف اتجاه علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ( مورييس أنجريس : 2004. 204).

ولقد تم اللجوء في بناء الاستمارة على الأسئلة المغلقة الباحث يحدد الإجابات مسبقاً، والمبحوث يختار الاقتراحات التي وضعها له الباحث وقد احتوت الاستمارة على 24 سؤال موزعة على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والذي غطته الأسئلة من 1 إلى 4.
- المحور الثاني: محور علاقة بين العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعمال غطته الأسئلة من 5 إلى 14.
- المحور الثالث: محور علاقة بين القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار غطته الأسئلة من 15 إلى 24 وهي مدرجة في شكلها النهائي في قائمة الملاحق.

### سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية

- من بين الأساليب المعالجة الإحصائية التي يمكن استخدامها في الدراسة الراهنة
- استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ بيانات الاستمارة في جداول إحصائية.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات.
- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت من استجابة عينة البحث.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

## سابعاً: تصور منهجي لعرض البيانات ومناقشتها

### 1: تصور منهجي لعرض و تحليل البيانات

نقوم بإدخال بيانات جميع الاستمارات في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية إلى المحور الثاني الخاص بعلاقة العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعمال ثم المحور الثالث الخاصة بعلاقة القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار بعد إدخال البيانات تظهر لنا جداول تحتوي على أسئلة الاستمارة مرتبة حسب درجة استجابة الباحثين تحتوي على النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم نعطي قراءة رقمية لكل البيانات ونقوم بعملية التحليل والتفسير في ضوء النظريات الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء.

### 2: تصور منهجي لمناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

نقوم بتحليل فرضيات الدراسة من خلال معرفة الارتباط الثنائي عبر معرفة قوة العلاقة بين متغيرين ولعلاقة قوة العلاقة بين العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي وقوة العلاقة القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار نستعين باستخدام معامل بيرسون ومن خلال القيمة التي نتحصل عليها في كل فرضية نقوم بتفسير تلك القيمة من العلاقة التي تربط تلك المتغيرات إما أن تكون قوية أو ضعيفة أو متوسطة ومن ثم نقوم بتفسير وتحليل في ضوء الدراسات السابقة.

### 3: تصور منهجي لمناقشة النتائج المحتملة في ضوء الدراسات السابقة

بعد ما تعرفنا في الفصل النظري لعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، لنصل الى عرض ما توصلت إليه تلك الدراسات حول موضوع دراستنا حيث نجد دراسة بومعروف نسيم سنة (2013 - 2014) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر ببيسكرة حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموظفين يقبلون عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة من معايير وقواعد وقيم والمحددة في هذه الدراسة بقيم العدالة، الانتماء، الاحترام والتعاون بشكل إيجابي كبير وقد عبر عن ذلك من خلال تمتع الموظفين بالتوافق المهني من خلال إيمانهم بهذه العناصر الثقافية والعمل بها مما يساهم لا محالة في تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم.

ونجد دراسة سويسي أحمد سنة (2012 - 2013) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط حيث توصلت إلى:

- شعور العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والمسؤولين يقوي عزمته وإخلاصه في اتقان عمله وحب له.

- وجود تقدير متبادل بين أعضاء الفريق لجهود الأفراد مما يزيد من مضاعفة الجهود.
- إيمان الأفراد بضرورة إتقان العمل واستعدادهم لذلك لأنهم يرونه السبيل الوحيد لتحقيق أداء جيد ومن خلال نتائج الدراستين نتوصل إلى أن الفرضية الأولى التي انطلقنا منها للعدات التنظيمية علاقة بزيادة الاستقرار الوظيفي للعمال محققة.
- في حين نجد دراسة محسن حماني سنة (2016 - 2017) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية باتصالات الجزائر - سطيف - توصلت إلى:
  - عدم توفير المؤسسة لفرص مشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة.
  - غياب روح المبادرة وتشجيعها من قبل المسؤولين وكذا غياب حرية التصرف إلا من خلال الرجوع إلى الرئيس المباشرة في غالب الأحيان مما يؤكد وجود نوع من بيروقراطية التي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين إلا أن هناك اختلاف في النتائج التي توصلت إليها دراسة سويسي أحمد وما توصلت مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
  - عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
  - تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تلبية حاجات اجتماعية.
  - إن تجاهل المؤسسة للجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية يؤدي إلى حدوث مشاكل نتيجة تجاهل رغباتهم ومن خلال النتائج نتوصل إلى أن الفرضية الثانية للقيم التنظيمية في المؤسسة علاقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار محققة.

#### 4: تصور منهجي للنتيجة العامة للدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة الفرضية الرئيسية تتحقق كامتداد لتحقيق الفرضية الأولى التي مفادها ان للعدات التنظيمية علاقة بزيادة الاستقرار الوظيفي للعمال و الفرضية الثانية للقيم التنظيمية في المؤسسة علاقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التعرف الى اهم الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة .حيث تطرقنا الى تحديد مجالات دراستنا كما تناولنا المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي ومن ثم عينة البحث التي كانت طبقية المتناسبة.

كما تطرقنا الى اداة جمع البيانات وهي الاستمارة وبالإضافة الى اساليب المعالجة الاحصائية ثم التطرق الى تصور منهجي لعرض البيانات ومناقشتها ثم الي تصور منهجي لعرض وتحليل البيانات وبعدها الى تصور منهجي لمناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ثم نصل الى تصور منهجي لمناقشة نتائج الدراسة المحتملة في ضوء الدراسات السابقة وفي الأخير نصل إلى تصور منهجي للنتيجة العامة للدراسة.

الخاتمة



## الخاتمة

بحكم استحالة اجراء الدراسة الميدانية يمكن توقع النتيجة المحتملة للدراسة كون الموضوع قد تم بحثه من قبل في تخصصات المختلفة وكما يبينه التراث النظري للثقافة التنظيمية وكذلك التراث النظري للاداء حيث بينت معظم الدراسات الحقلية ان هناك علاقة متبادلة بين المتغيرين سلبا وايجابا فكلاهما يشكل ملمح مؤسسة معينة ويجعل الباحث يقترب اكثر من فهم اي المتغيرات التنظيمية علي علاقة مباشرة مع بعضها البعض.

فمن خلال الاطلاع على ما كتب حول متغيري الدراسة الراهنة من قبل الباحثين في مختلف التخصصات كون الثقافة التنظيمية والاداء من الموضوعات التي تشترك في بحثها العديد من التخصصات الاكاديمية حيث يمكن عدها من المواضيع البين تخصصية او العابرة للتخصصات نقف على ان هناك اتفاق حول علاقة الثقافة التنظيمية بالاداء و ذلك من خلال استقراء ماكتب حول الدراسة الراهنة ومضمون هذه الاستنتاج يتمحور حول نقطتين :

\_الاداء سواء المؤسسي او الفردي يعكس في جانب كبير منه نمط الثقافة التنظيمية السائد في اي مؤسسة.

\_الثقافة التنظيمية تتعدى وتثرى وتتطور وتترجع تاثرا بطبيعة الاداء الفردي و الجماعي وتصبح صورة او واجهة للاداء.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء لدى العمال في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة وقد حددت مشكلة الدراسة في تساؤلين فرعيين بغية البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك تم وضع مخطط للدراسة يعبر عن فرضيتين جزئيتين وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستعملت الاستبانة كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات من أفراد المجتمع الذي أخذت منه عينة بطريقة طبقية متناسبة نظرا إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء لجميع العمال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما أردنا تبينه بأخذ عينة من كل طبقة تعبر عن ثقافة عمالها التي تختلف باختلاف الطبقة المهنية.

## Summary

This study aimed to uncover the relationship between organizational cultural and performance of workers In the hospital specialized in ophthalmology in Biskra.

This study problem has been identified in two sub questions in order to search for the relationship that exists between the study variables, and for that, a study plan has been developed that expressed two partials by protheses. This study relied on the descriptive approach. The questionnaire was used as a basic method for obtaining information from members of the community from which a stratified sample was taken by a proportional distribution method. The aim of the study is to find out the relationship of organizational culture with the performance of all workers in the specialized hospital ophthalmology institution in Biskra regardless of their functional levels, which in what we wanted to show by taking a sample from each a class the expresses the culture of its workers, which differs according to the professional class.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة ( 2013 ) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أحمد صقر عاشور (2005) السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 3- أحمد عياد (2004) مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 4- أحمد ماهر (2005) إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5- أنجس مورييس (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: صحراوي بوزيد وآخرون، د ط، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 6- بلال خلف السكارنه ( 2009 ) أخلاقيات العمل، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 7- بوالشرش كمال (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- بوحوش عمار وآخرون ( 2019 ) منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- 9- بوحوش عمار، محمد محمود الذبيات ( 1999 ) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 10- بوراس نور الدين ( 2013 - 2014 ) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتق تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 11- بومعراف نسيم ( 2013 - 2014 ) دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 12- جمال الدين محمد المرسي (2006) إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 13- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون ( 2004 ) إدارة السلوك في المنظمات، د ط، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 14- حسين بلوط (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د ط، دار النهضة العربية، بيروت.
- 15- حسين مريم (2003) إدارة المنظمات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 16- حماني محسن (2016 - 2017) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية باتصالات الجزائر - سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 17- حمداوي وسيلة (2004) إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر لجامعة قالمة.
- 18- خيضر كاظم حمود، الفريحات موسى سلامة اللوزي ( 2009 ) السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- داود بن درويش حلس (2006) دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، د ط، د. د. ن، غزة، فلسطين.
- 20- درنوني هدى (2014 - 2015) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د)، (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 21- رشيد زرواتي ( 2008 ) تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعي، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
- 22- زين الدين مصمودي، فاتن باشا ( 2015 ) أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، نموذج منظمة تويوتا اليابانية، اليوم الدراسي الأول، الثقافة التنظيمية والإبداع في المنظمات دراسة الواقع والآفاق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 23- سلطانية بلقاسم، حسان الجيلاني ( 2004 ) منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 24- سويسي أحمد (2012 - 2013) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل الماجستير (منشورة)، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عشور، الجلفة.
- 25- شحاتة سليمان محمد سليمان ( 2005 ) مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، د ط، مركز الإسكندرية، مصر.
- 26- عبد الحافظ سلامة ( 2007 ) علم النفس الاجتماعي، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 27- عبد المعطي محمد عساف ( 1999 ) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، د ط، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 28- عشي عادل (2001 - 2002) الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ( 2000 - 2002)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 29- علي السلمي ( 2002 ) إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، د ط، دار غريب، القاهرة.
- 30- علي معمر عبد المؤمن (2008) البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الكتب، بنغازي، ليبيا.
- 31- عمر حمداوي ( 2013 - 2014 ) دور الثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 32- الفراوي سامي الفياض (2009) ثقافة منظمة الأعمال، د ط، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض.
- 33- فيصل (2007) إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34- كفاية محمد الله ( 2019 ) إدارة الأداء الوظيفي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 35- ماجد عبد الهادي ( 2016 ) السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 36- محمد السعيد أنور سلطان (2004) السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 37- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ( 2016 ) أصول الإدارة والتنظيم، ط 1، الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- 38- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ( 2017 ) مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- 39- محمد سعيد أنور سلطان ( 2003 ) إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 40- محمد قاسم القريوتي ( 2010 ) نظرية المنظمة والتنظيم، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 41- المختار محمد إبراهيم ( 2005 ) مراحل البحث الاجتماعي (خطواته الإجرائية)، ط 1، دار الفكر العربي.
- 42- مدثر حماد الشيخ التيجاني ( 2015 ) أثر الدوافع على أداء العاملين، ط 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر.
- 43- مزهودة عبد المليك ( 2001 ) الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول.
- 44- مصطفى محمود أبو بكر ( 2005 ) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 45- مصطفى يوسف (2016) إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 46- موسى اللوزي (2002) التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر، جامعة الأردن.

47- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد (2015) السلوك التنظيمي في المجال، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

48- يحي مصطفى عليان (2001) البحث العلمي مناهجه وأساليبه وإجراءاته، د ط، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.

## قائمة الملاحق



## الملحق رقم (01):

## قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
عباسي يزيد	علم الاجتماع	أستاذ محاضر أ	بسكرة
جمال دلدول	علم الاجتماع	أستاذ محاضر أ	الجزائر
بوعيشة بوعمارة	اللغة العربية وآدابها	أستاذ التعليم العالي	الجلفة
العوني نور الهدي	علم الاجتماع	أستاذة مؤقتة	بسكرة

الملحق رقم (02):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة التحكيم

دراسة حول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة -

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- عباسي يزيد

إعداد الطالبة:

- بوزاهر عرافة

ملاحظة:

في إطار بحثنا العلمي وإعداد دراستنا الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة"، نرجو  
منكم الأستاذ الفاضل تحكيم هذه الاستمارة

السنة الجامعية: 2019 - 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

نكر  أنثى

2- السن:

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- مدة العمل (الخبرة):

المحور الثاني: العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعمال

5- تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق أهدافك الخاصة

نعم  لا  أحيانا

6- أسلوب إدارة الأفراد في مؤسستك يدفعهم نحو الاستقرار الوظيفي

نعم  لا  أحيانا

7- تفانيك واجتهادك في عملك يتناسب وفق الراتب الذي تتقاضاه

نعم  لا  أحيانا

8- نمط الرقابة السائد في مؤسستك يفرض سلوكيات وممارسات تنظيمية على الأفراد

نعم  لا  أحيانا

9- التزامك بمواقيت العمل يجعلك مواظبا عليه

نعم  لا  أحيانا

10- الجو السائد في المؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل

نعم  لا  أحيانا

11- اشتراكك في بعض الأمور الخاصة بمؤسستك تجعلك راضٍ عن عملك

نعم  لا  أحيانا

12- فترات الراحة التي تقضيها مع زملائك تجعل عملك غير روتيني

نعم  لا  أحيانا

13- تجد تقديرا من طرف رئيسك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي

نعم  لا  أحيانا

14- من العادات السائدة في مؤسستك تطبيق المساواة في فرض الترقية

نعم  لا  أحيانا

المحور الثالث: القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار

15- أحب مؤسستي وأرغب دائما بالمشاركة بأفكاري واقتراحاتي في القرارات

نعم  لا  أحيانا

16- من القيم السائدة في مؤسستك تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية

نعم  لا  أحيانا

17- توجد جهة معينة تختص بعملية صنع القرار

نعم  لا  أحيانا

18- عند حدوث مشكلة ما يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

نعم  لا  أحيانا

19- نوعية القرارات التي تتخذها مؤسستك بنوعية الكفاءات البشرية

نعم  لا  أحيانا

20- اهتمام مؤسستك بك يزيد من روح المبادرة لديك

نعم  لا  أحيانا

21- فرصة مشاركتك في صنع القرار تحل الكثير من مشاكلك ومشاكل المؤسسة

نعم  لا  أحيانا

22- تتناسب أساليب العمل في مؤسستك مع المهام التي تقوم بها

نعم  لا  أحيانا

23- تعتمد مؤسستك على المساواة بين العاملين في فتح مجالات المشاركة في صنع القرارات

نعم  لا  أحيانا

24- تمنح لك الفرصة في المفاضلة بين البدائل

نعم  لا  أحيانا

الملحق رقم (03):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة -

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- عباسي يزيد

إعداد الطالبة:

- بوزاهر عرافة

ملاحظة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الإجابة عن أسئلته بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع العلم أن كل الإجابات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث

السنة الجامعية: 2019 - 2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن: 

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- مدة العمل (الخبرة):

## المحور الثاني: العادات التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعمال

5- تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق أهدافك الوظيفية

نعم  لا  أحيانا

6- أسلوب إدارة الأفراد في مؤسستك يدفعهم نحو الاستقرار الوظيفي

نعم  لا  أحيانا

7- نمط الرقابة السائد في المؤسسة يفرض سلوكيات وممارسات تنظيمية على الأفراد

نعم  لا  أحيانا

8- تفانيك واجتهادك في عملك يتناسب وفق العائد المادي الذي تحصل عليه

نعم  لا  أحيانا

9- التزامك بمواقيت العمل يجعلك مواظبا عليه

نعم  لا  أحيانا

10- المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل

نعم  لا  أحيانا

11- اشتراكك في بعض الأمور الخاصة بالمؤسسة تجعلك راضٍ عن عملك  
 نعم  لا  أحيانا

12- فترات الراحة التي تقضيها مع زملائك تجعل عملك غير روتيني  
 نعم  لا  أحيانا

13- تجد تقدير من طرف رئيسك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي  
 نعم  لا  أحيانا

14- من العادات السائدة في المؤسسة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص  
 نعم  لا  أحيانا

### المحور الثالث: القيم التنظيمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار

15- أرغب بالمشاركة بأفكاري واقتراحاتي في القرارات  
 نعم  لا  أحيانا

16- من القيم السائدة في المؤسسة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية  
 نعم  لا  أحيانا

17- توجد جهة معينة تختص بعملية صنع القرار  
 نعم  لا  أحيانا

18- عند حدوث مشكلة ما يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب  
 نعم  لا  أحيانا

19- نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة تستند إلى نوعية الكفاءات البشرية  
 نعم  لا  أحيانا

20- تثمين مجهود من قبل رؤسائك يزيد من روح المبادرة لديك  
 نعم  لا  أحيانا



- 21- مشاركتك في صنع القرار تحل الكثير من مشاكلك ومشاكل المؤسسة  
 نعم  لا  أحيانا
- 22- تتناسب أساليب العمل في المؤسسة مع المهام التي تقوم بها  
 نعم  لا  أحيانا
- 23- هناك هامش من المساواة بين العاملين في فتح مجالات المشاركة في صنع القرارات  
 نعم  لا  أحيانا
- 24- تمنح لك الفرصة في المفاضلة بين البدائل  
 نعم  لا  أحيانا

## الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

